

Marketizacija, marketing in ravnatelj v javni obvezni šoli

Anita Trnavčević

Prispevek obravnava področje javnega obveznega šolstva z vidika marketizacije šolstva – uvajanja tržnih elementov v šolski politiki – in z vidika marketinga kot filozofije ali koncepta, ki upošteva predvsem uporabnika in menjalni odnos med šolo in njenimi uporabniki. Glede na spoznanja in raziskave v tujini avtorica razmišlja, kakšna bo vloga ravnatelja v šoli, ki je zaradi potrebe po preživetju ali drugih vzrokov postavljena na trg. Meni, da ravnatelj šole, ki deluje na trgu, potrebuje veliko znanj iz komuniciranja (in marketinškega komuniciranja še posebej), obenem pa mora poznati omejitve uporabe marketinga v šolstvu.

Sistemi javnega obveznega šolstva se po svetu sicer razlikujejo, npr. ZDA, Veliki Britaniji, Kanadi in Avstraliji, vendar imajo tudi nekaj skupnega. Skupno jim je iskanje rešitev za boljšo kakovost šolstev, večjo pravico staršev do proste izbire šole in reševanje težav, povezanih z upadanjem števila otrok. Ena izmed rešitev, ki so jo oblikovale ZDA, Velika Britanija, Avstralija in Nova Zelandija, zanjo pa se zavzema tudi Kanada, je oblikovanje trgov izobraževanja, imenovanih kvazi trgi (*quasi-markets*) (Bartlett idr. 1994) ali javni trgi (*public markets*) (Woods in Bagely 1996) v obveznem javnem šolstvu. Take trge v osnovi sestavljajo štirje procesi: opuščanje šolskih okolišev; deregulacija in decentralizacija ter s tem povezana večja pooblastila šol; desegregacija, ki je povezana z idejo povečanega individualizma in tekmovalnosti; drugačno finansiranje šol, kjer je enota učenec in ne oddelek (Levačič 1995; Kenway in Epstein 1996; Woods in Bagley 1996). Procese združuje pojem marketizacija šolstva (Dehli 1996a in 1996b; Kenway in Epstein 1996; Lauder, Hughes in drugi 1999). Temeljni koncept marketizacije šolstva je prosta izbira šole (Ball 1993; Gorard 1997; Walford 1997; Gorard 1999; Wells in drugi 1999; Gorard in Fitz 2000). Avtorica prispevka na podlagi šolskega okoliša kot omejitve proste izbire in spreminjanja demografske podobe osnovnih šol razmišlja o drugačni vlogi ravnatelja v šoli, ki je izpostavljena tržnim mehanizmom.

Slovenska zakonodaja s področja osnovnega šolstva kot javnega ob-

veznega šolstva ohranja šolske okoliše (Ministrstvo za šolstvo in šport 1996a; 1998) in določa postopek vpisa otrok v prvi razred osnovne šole ter postopek menjave šole v višjih razredih osnovne šole. Če razumemo prosti vpis kot dejansko možnost, da starši vpišejo otroka v izbrano šolo, potem ga naša zakonodaja ne pozna in težko govorimo o kakršnikoli izbiri osnovne šole. Postopek, določen v Uredbi o mreži javnih šol, namreč pravi, da starši vpišejo otroka v šolo v njim določenem šolskem okolišu, nato pa v zakonsko določenem roku prinesejo vlogo za prepis na drugo šolo. Na izvedbenem nivoju se torej srečamo s prepisom in pogoji prepisa, ne pa z direktnim vpisom na izbrano šolo. Ob takem postopku vpisovanja je koncept proste izbire vprašljiv.

Ne glede na zakonske predpise starši svoje otroke prepisujejo na šole izven šolskega okoliša, pri čemer je število takih učencev v posameznih šolah različno (Trnavčević 1995). Odvisno je predvsem od prostorskih možnosti in pogojev v šoli ter od želja, pričakovanj in zahtev staršev po upoštevanju njihove želje in možnosti do izbire šole. Prostorski pogoji se spreminjajo med drugim tudi zaradi spreminjanja demografskih gibanj (Trnavčević 2000). Na ta način se ne glede na zakonodajo ustvarjajo trgi šol, ki se potegujejo in tekmujejo za učence. Gorard (1999) ugotavlja, da marketizacija izobraževanja, povečano tekmovanje, konkurenca med šolami in

model uporabnikove izbire v izobraževanju maksimalno deluje v urbanih okoljih. Programi izbire šole razmeroma šibko vplivajo na družine z ruralnih območij, in sicer zaradi nizke gostote populacije in omejitev možnosti potovanja, čeprav se bo šele videlo, ali je to dobro ali ne. Morda staršev z izbiranjem šole na mestni način rešujejo mestni problem (str. 28–29).

Slovenska obvezna, javna osnovna šola zakonsko, na podlagi šolskih okolišev, ni postavljena na trg. Vendar pa praksa nekaterih šol in okoliš kaže, da se, ne glede na stopnjo formalizacije prostega trga v obveznem javnem izobraževanju, šole odzivajo na spremenjene pogoje, kot je zmanjševanje števila učencev iz njihovega šolskega okoliša, z uporabo in uvajanjem marketinških tehnik (Trnavčević 2000; Trnavčević in Zupanc Grom 2000). S tem se spreminja vloga ravnatelja v šoli, ki deluje marketinško iz različnih razlogov, med drugim tudi iz preživetvenih.

V obstoječi literaturi zasledimo dva velika sklopa razmišljanj in raziskav o šoli in vlogi ravnatelja v šoli, ki deluje na osnovi tržnih načel. Prvi sklop, izhajajoč iz marketizacije šolstva in njenih učinkov na vprašanja enakosti, enakopravnosti, selekcije in segregacije, vzpostavlja kritičen odnos do javne šole na trgu in s tem povezanih marketinških dejavnosti šole (Ball 1993; Dehli 1996a in 1996b; Kenway in Fitzclarence 1998; Dei in Karumanchery 1999, Wells in drugi 1999). Drugi sklop, izhajajoč iz filozofije marketinga, pa se zavzema za šolo, ki deluje na trgu, uporablja marketinške tehnike in metode in razvija marketinško kulturo (Kotler in Fox 1985; Gray 1991; Barnes 1993; Foscett 1998).

Kenway in Fitzclarence (1998) ugotavljata, da se v šoli, ki je postavljena na trg

od ravnateljev pričakuje, da se pehajo za strankami, ugledom in resursi ter pri tem kultivirajo stranke in iščejo sponzorje. Ravnatelji so zdaj podjetniki v izobraževanju. Pričakuje se, da bodo sveti šol sprejeli odgovornost za željo šol, da pridobijo prednost pred drugimi šolami na trgu. Šolske listine, podatki in posnetki stanja ugleda so šolam pri tej nalogi v pomoč. Javnost je zunanja in ne notranja (str. 668).

Avtorja tudi ugotavljata, da postaja oglaševanje šol vedno pomembnejše in sploh ne več vprašljivo, če želijo pridobiti učence in povečati ugled. Oglaševanje ima različne oblike, od publikacij do šolskih sejmov. Ravnatelji tako svojo pozornost usmerjajo stran od pedagoškega področja in dela s kolektivom. Njihovi najpomembnejši vlogi s področja financ, sponzorjev in donatorjev (torej podjetniška vloga) in s področja marketinškega komuniciranja z javnostmi in uporabniki šolskih storitev.

Gray (1991), Barnes (1993) Foscett (1998) in drugi, ki izhajajo iz marketinškega koncepta, poudarjajo pomen marketinške kulture za šolo, če si slednja želi uspešno nastopati na trgu. Ta skupina avtorjev se ne ukvarja s kritično analizo uvajanja marketinških prijemov v šolstvo nasploh, ampak razmišlja, kako povečati učinkovitost in uspešnost šol na trgu s pravilno izbiro in uporabo marketinških tehnik. Downes (1994) namreč trdi, da je predvsem promocija najbolj značilna za šole v primerjavi z analizo trga, pozicioniranjem in segmentiranjem. Foscett (1998) na osnovi Kotlerjeve definicije usmeritve organizacije v izdelek, v proces ali v uporabnika (Kotler in Andreasen 1991; Kotler 1994) ugotavlja,

da britanske šole, zajete v njegovo raziskavo, večinoma še nimajo razvite marketinške kulture, ki bi upoštevala predvsem uporabnika.

Delček te kulture pa je razumevanje, da ravnatelj in oseba, ki je v šoli posebej plačana in zadolžena za komunikacijo z javnostmi, nista edina nosilca marketinga šole in edina odgovorna zanj. Za učinkovit in uspešen marketing je vsak zaposleni nosilec marketinga in soodgovarja za uresničitev marketinških ciljev z marketinškimi strategijami. Tak način opredeljevanja marketinškega delovanja šole spremeni tudi vlogo ravnatelja. Ravnatelj sicer še vedno izpolnjuje podjetniško vlogo in druge naloge, vendar se breme teh vlog porazdeli na ostale zaposlene. Herbert (2000) pripisuje ravnateljem v konceptu izbire vlogo »varnostnikov«, (*gatekeepers*) v tekmi na neenakem igrišču in pravi, da ravnatelji: »pomembno vplivajo na pridobivanje in sprejem učencev. Ko so šolam oblasti dale večja pooblastila glede šolskih financ in vpeljale lokalno vodenje šol (*local management of schools*), se je zmanjšala upravna moč lokalnih izobraževalnih institucij (*local educational authorities*)« (str. 95). Tako se ravnatelji, kot je razvidno iz Herbertove (2000) raziskave, vedno bolj zavedajo pomena promocije in marketinga šole.

Vloga in naloge slovenskega ravnatelja so opredeljene z Zakonom o organizaciji in finansiranju vzgoje in izobraževanja (Ministrstvo za šolstvo in šport, 1996b). Spremenjeni pogoji delovanja nekaterih, predvsem mestnih šol, na primer je ljubljanskih (Čepin 1999), – taka sprememba zmanjševanje števila otrok – postavljajo ravnatelje v podobne vloge, kot jih opisujejo tuja literatura in raziskave predvsem v Veliki Britaniji, Avstraliji, Novi Zelandiji in ZDA. Katera znanja, veščine, spretnosti in vedenja bo potreboval/a slovenski ravnatelj/ravnateljica poleg pedagoških?

Na osnovi tujih spoznanj lahko zgolj sklepam, da bo velik poudarek na komunikaciji na splošno in marketinškemu komuniciranju. Ne trdim, da bi dober marketing lahko rešil vse težave, s katerimi se srečujejo slovenske šole. Nekateri parametri, kot sta na primer trg delovne sile in povpraševanje po določenem profilu delavca, pomenijo splošne pogoje in omejitve delovanja šol, ki jih šole pri načrtovanju marketinških ciljev in strategij morajo upoštevati, vendar neposrednega vpliva na te pogoje nimajo. Zelo pa bo na vlogo ravnatelja/ravnateljice v obveznem, javnem šolstvu vplival tudi način reševanja vprašanja šolskih okolišev, kar je, kot je omenila ga. Trobec v intervjuju za Dnevnik (Čepin 1999), občutljivo vprašanje, katerega se v Ljubljani sicer zavedajo in o katerem razmišljajo,

vendar konkretnih rešitev še nimajo. Opustitev šolskih okolišev in postavitev šol na trg pa ne spremeni le pomena posameznih področij in ne uvede le nekaterih novih tehnik upravljanja šol, pač pa bistveno spremeni naravo in osnovni koncept šolstva kot celote. S tem kako opredeliti šolstvo, pa se ukvarjajo tudi Grace (1994), Tooley (1994) ter Hanus in Cokson (1996) v sklopu razprave ali je šolstvo javna ali privatna dobrina in seveda, kakšne so iz odgovora izhajajoče posledice. Ena od teh posledic zadeva vlogo ravnatelja in znanja, ki jih potrebuje za opravljanje določenih nalog.

Ravnatelja kot »varnostnika« pa lahko razumemo še drugače. To varovanje lahko pomeni oblikovanje odnosa in stališč do marketinga v šoli in širše v šolskem sistemu. Ravnateljeva stališča do marketinga, narave šole in izobraževanja v najširšem pomenu besede bodo temelj za uporabo marketinških strategij in tehnik v šoli. Skupaj s sodelavci ravnatelj sooblikuje kulturo šole, marketinško ali pa tudi nemarketinško.

UPORABLJENA LITERATURA

- Bartlett, W., ur. 1994. *Quasi-markets in the welfare state*. Bristol: SAUS Publications.
- Barnes, C. 1993. *Practical marketing for schools*. Oxford: Blackwell.
- Ball, S. J. 1993. Education, markets, choice, and social class: The market as a class strategy in the UK and USA. *British Journal of Sociology of Education* 14 (1): 3–19.
- Čepin, M. 1999. Strah pred drugačnim. *Dnevnik*, november, 17.
- Dehli, K. 1996a. Between 'market' and 'state'? Engendering education change in 1990s. *Discourse: studies in the cultural politics of education* 17 (3): 361–376.
- Dehli, K. 1996b. Traveling tales: education reform and parental 'choice' in postmodern times. *Journal of Education Policy* 11 (1): 75–88.
- Dei, G. J. S. in L. L. Karumanchery. 1999. School reforms in Ontario: the »marketization of education« and the resulting silence on equity. *The Alberta Journal of Educational Research* 45 (2): 111–131.
- Downes, P. 1994. Managing the market. V Bridges in McLaughlin. *Education in the marketplace*. London: Falmer Press.
- Foskett, N. H. 1998. Schools and marketization: cultural challenges and responses. *Educational Management and Administration* 26 (2): 197–210.

- Gorard, S. 1997. Who pays the piper – intergenerational aspect of school choice. *School Leadership and Management* 17 (2): 245–255.
- Gorard, S. 1999. 'Well. That about wraps it up for school choice research': a state of art review. *School Leadership and Management* 19 (1): 25–47.
- Gorard, S. in J. Fitz. 2000. Markets and stratification: a view from England and Wales. *Educational Policy* 14 (3): 405–428.
- Grace, G. 1994. V D. Bridges in T. McLaughlin. *Education in the marketplace*, 138–152. London: Falmer Press.
- Gray, L. 1991. *Marketing education*. Milton Keynes: Open University Press.
- Hanus, J. J. in W. Cookson. 1996. *Choosing schools: vouchers in American education*. Washington: American University Press.
- Herbert, D. 2000. School choice in the local environment: headteachers as gatekeepers on an uneven playing field. *School Leadership and Management* 20 (1): 79–97.
- Kenway, J. in D. Epstein. 1996. Introduction: the marketization of school education: feminist studies and perspectives. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education* 17 (3): 301–314.
- Kenway, J. in L. Fitzclarence. 1998. Institutions with designs: consuming school children. *Journal of Education Policy* 13 (6): 661–677.
- Kotler, P. 1994. *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. 8. izdaja. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. in A. Andreasen. 1991. *Strategic marketing for non-profit organizations*. 4. izdaja. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. in K. F. A. Fox. 1985. *Strategic marketing for educational institutions*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lauder, H., ur. 1999. *Trading in futures: why markets in education do not work*. Buckingham: Open University Press.
- Levačič, R. 1995. *Local management of schools: analysis and practice*. Buckingham: Open University Press.
- Ministrstvo za šolstvo in šport. 1996a. Zakon o osnovni šoli. *Uradni list RS*, št. 12.
- Ministrstvo za šolstvo in šport. 1996b. Zakon o organizaciji in finansiranju vzgoje in izobraževanja. *Uradni list RS*, št. 12.
- Ministrstvo za šolstvo in šport. 1998. Uredba o merilih za oblikovanje javne mreže osnovnih šol, javne mreže osnovnih šol in zavodov za

- vzgojo in izobraževanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami ter javne mreže glasbenih šol. *Uradni list RS*, št. 16.
- Tooley, J. 1994. In defence of markets in educational provision. V Bridges, D. in T. McLaughlin. *Education in the marketplace*. London: Falmer Press.
- Trnavčević, A. 1995. *Marketing in the cluster of elementary and secondary schools in Ljubljana center community: principals' perceptions on marketing*. Magistrsko delo, Manchester Metropolitan University.
- Trnavčević, A. 2000. *Markets without choice? The development of public markets in elementary schooling in Slovenia*. Doktorsko delo, University of Toronto/OISE.
- Trnavčević, A. in R. Zupanc Grom. 2000. *Marketing v izobraževanju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Walford, G. 1997. Diversity, choice, and selection in England and Wales. *Educational Administration Quarterly* 33 (2): 158–169.
- Wells, A. S. idr. 1999. Charter schools as postmodern paradox: Rethinking social stratification in an age of deregulated school choice. *Harvard Educational Review* 69 (2): 172–204.
- Woods, P. A. in C. Bagley. 1996. Market elements in a public service: an analytical model for studying educational policy. *Journal of Education Policy* 11 (6): 641–653.